



## Cliente, datore di lavoro e lavoratore: cartografia di una triangolazione complessa

Christelle Havard, Brigitte Rorive, André Sobczak

### ► To cite this version:

Christelle Havard, Brigitte Rorive, André Sobczak. Cliente, datore di lavoro e lavoratore: cartografia di una triangolazione complessa. *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2006, 111 (3), pp.503-522. hal-00765262

**HAL Id: hal-00765262**

**<https://hal.science/hal-00765262>**

Submitted on 12 Oct 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# CLIENTE, DATORE DI LAVORO E LAVORATORE : CARTOGRAFIA DI UNA TRIANGOLAZIONE COMPLESSA

Christelle Havard  
Brigitte Rorive  
André Sobczak

Gli autori vogliono rivolgere un particolare ringraziamento a Bernard Baudry, Ariane Berthoin-Antal et Nathalie Richebé per le loro preziose osservazioni. Quanto scritto nel presente articolo non impegna tuttavia che gli autori.

La traduzione è di Antonio Aurilio.

---

In Francia e in Belgio, la regolazione dei rapporti di lavoro è fondata sull'esistenza di un legame di subordinazione giuridica tra il datore di lavoro e i suoi lavoratori.

Questo legame giustifica l'esercizio da parte del datore di lavoro del potere disciplinare e del potere direttivo ed accorda ai lavoratori, in contropartita, le garanzie e le protezioni sociali racchiuse nelle diverse norme del diritto del lavoro. Tuttavia numerose ricerche giuridiche, sociologiche e di scienze manageriali parlano di una trasformazione, perfino di una messa in discussione di questo legame di subordinazione tra datore di lavoro e suoi lavoratori, che rischia di sconvolgere l'equilibrio del modello di regolazione dei rapporti di lavoro nato dal «compromesso fordista»<sup>1</sup>.

La trasformazione della subordinazione viene sovente spiegata attraverso la triangolazione della relazione di lavoro tradizionalmente bilaterale tra il datore di lavoro ed i suoi lavoratori<sup>2</sup>, dovuta in particolare all'intrusione del cliente e dei suoi rappresentanti nelle condizioni di esercizio e nell'organizzazione del lavoro<sup>3</sup>. Tuttavia le ricerche in questo campo<sup>4</sup> non sempre distinguono tra i differenti tipi di cliente. In effetti, il cliente può avere diversi volti: può trattarsi di un cliente individuale ovvero un cliente-impresa; questo cliente-impresa può essere un committente in una relazione di subappalto o un vero e proprio *partner* dell'impresa con il quale essa concepisce ed elabora un prodotto o un servizio<sup>5</sup>. Le ricerche sul ruolo e sul peso del cliente non sempre tengono distinto il piano del discorso teorico da quello della realtà<sup>6</sup>. Orbene, il riferirsi al cliente e al suo impatto sui rapporti di lavoro può nascondere realtà molto diverse tra loro.

Obiettivo del presente scritto è approfondire l'analisi dell'impatto reale dei clienti sui rapporti di lavoro, mettendo in luce la diversità delle relazioni di potere e di influenza tra datore di lavoro, lavoratore e cliente nonché sottolineando il ruolo degli attori collettivi o del *management* per attenuare o, al contrario, rafforzare gli effetti della triangolazione sulle relazioni di lavoro. Questo scritto propone una classificazione delle situazioni triangolari tra i tre attori che non si fonda sulla natura del cliente, ma sulla sua reale influenza e più in generale sulle relazioni di potere di fatto tra i tre attori. Al di là della diversità di «figure» di cliente (cliente individuale o cliente-impresa), ci sembra necessario analizzare l'influenza reale che il fornitore può esercitare sull'impresa e sui rapporti di lavoro. Così, il cliente individuale può trovarsi in una situazione che non gli permette di esercitare

---

<sup>1</sup> Supiot 1999 ; Chauchard, Hardy-Dubernet 2003 ; Castel 1995 ; Neuville 1995.

<sup>2</sup> Supiot 1999.

<sup>3</sup> Borseix 2003.

<sup>4</sup> Le ricerche in questo campo sono state condotte in larga misura sul settore dei servizi (Gadrey 1994 ; Ughetto *et al.* 2002), ma toccano anche il settore industriale (Hathchuel 1994 ; Veltz 2000).

<sup>5</sup> Baudry 2005 mostra tuttavia che i rapporti tra le imprese possono prendere differenti forme e condizionare così i rapporti d'autorità tra i *partner* della relazione.

<sup>6</sup> Un numero speciale della rivista Sciences de la société offre qualche analisi della « figure du client » che distingue i registri del discorso teorico e della realtà (Cochoy 2002 ; Ughetto 2002).

realmente un'influenza sui rapporti di lavoro (ad esempio si pensi ad un generico utente di un ufficio postale). Al contrario, il cliente individuale può essere rappresentato da un'associazione che è in grado di esercitare una certa pressione sull'impresa. Parimenti, il cliente-impresa che si trovi nella posizione di committente può esercitare una reale influenza sull'impresa ed i rapporti di lavoro esistenti al suo interno. Mentre un cliente-impresa che intreccia relazioni puntuali con il suo partner non potrà esercitare un potere reale nei suoi confronti. La classificazione proposta ci consente di mostrare l'articolazione tra il potere *di fatto* che si può esercitare tra i tre attori nelle differenti imprese, persino nel seno di una medesima impresa ed il concetto di subordinazione giuridica che fonda il modello di regolazione delle relazioni di lavoro.

Il presente articolo si struttura dunque in due parti. Nella prima propone un'analisi della triangolazione dei rapporti di lavoro attraverso il prisma del potere. Dopo una presentazione del concetto di subordinazione giuridica e delle teorie del potere sviluppate dalle differenti discipline delle scienze umane, si stabilisce una classificazione delle relazioni tra datori di lavoro, lavoratori e clienti in funzione del o degli attori che esercitano il potere *di fatto* nei confronti di uno o degli altri. Si descrive la natura delle differenti relazioni che intercorrono tra i tre attori, si dimostra che, secondo le situazioni, una di queste relazioni può dominare le altre e si analizzano gli effetti sul lavoro, l'impiego ed il ruolo del *management*. Nella seconda parte, l'articolo illustra ciascuna delle situazioni così definite attraverso lo studio di casi condotti nelle diverse organizzazioni che implicano un intervento più o meno forte dei clienti. In conclusione, l'articolo si interroga sul modo in cui queste trasformazioni sono suscettibili di modificare la regolazione in vigore e tratteggia qualche elemento essenziale di un nuovo modello di regolazione.

1. L'analisi dei rapporti tra datori di lavoro, lavoratori e clienti fondata sulle teorie del potere e i loro legami con la nozione di subordinazione si giustifica nell'ottica di numerose branche delle scienze umanistiche. Il diritto come la scienza del *management* e la sociologia si fondano in effetti su queste teorie per studiare i rapporti tra il datore di lavoro ed i suoi dipendenti da un lato<sup>7</sup> ed i rapporti tra l'impresa e i suoi clienti dall'altro<sup>8</sup>. Ma queste differenti discipline non analizzano simultaneamente i rapporti di potere che intercorrono tra questi tre attori. Noi proponiamo qui di utilizzare la nozione di potere come quadro concettuale comune per analizzare nello stesso tempo i rapporti tra l'imprenditore ed il lavoratore ed i rapporti tra l'impresa e i suoi clienti.

Il ricorso a questo quadro concettuale comune, tuttavia, non presuppone la considerazione su di uno stesso piano dei rapporti bilaterali tra lavoratore e datore di lavoro, tra fornitore e datore di lavoro e tra fornitore e lavoratore. Questi rapporti sono in effetti di natura differente. Il primo di essi è fortemente asimmetrico e la subordinazione che si ritiene lo caratterizzi si contrappone alla presunta eguaglianza esistente tra gli attori degli altri due rapporti. L'obiettivo del contratto di lavoro è quello di fornire garanzie e protezioni al soggetto dominato dal rapporto di subordinazione. Peraltro, questi tre tipi di rapporti si collocano ciascuno in un quadro giuridico ed istituzionale differente.

Per precisare il quadro concettuale comune, conviene definire le nozioni di potere e di subordinazione giuridica, e puntualizzare i rapporti che tra esse intercorrono (§ 1.1). Successivamente (§ 1.2.), si proporrà un modello di classificazione dei rapporti tra datori di lavoro, lavoratori e clienti sulla base del comune quadro concettuale.

1.1. Se l'applicazione del diritto del lavoro negli stati dell'Unione europea è condizionata dall'esistenza di un legame di subordinazione giuridica tra datore di lavoro e lavoratore, i legami tra questa situazione di subordinazione giuridica e la natura dei rapporti di potere sono stretti e si

---

<sup>7</sup> Dockès 2004 ; Jeantet 2003 ; Borseix 2003.

<sup>8</sup> Pfeffer & Salancik 1978 ; Porter 1980.

manifestano in due modi differenti<sup>9</sup>. Da un lato, l'esercizio di un *potere di fatto* da parte del datore di lavoro rientra nella definizione del legame di subordinazione giuridica che rappresenta uno dei criteri costitutivi del contratto di lavoro. Così in Francia, la *Chambre sociale* della Corte di cassazione puntualizza in una decisione del 13 novembre 1996 che il vincolo di subordinazione è caratterizzato dall'esecuzione di un lavoro sotto l'autorità di un datore di lavoro che ha il potere di dare ordini e direttive, di controllarne l'esecuzione e di sanzionare le mancanze del suo dipendente. Da un altro lato, questo vincolo di subordinazione giustifica l'adozione da parte del datore di lavoro di *atti giuridici di esercizio dei suoi poteri* disciplinare e direttivo, sebbene essi siano largamente regolamentati e limitati dal diritto del lavoro.

Questo carattere centrale della nozione di potere nel modello di regolazione delle relazioni di lavoro prevalente nell'Unione europea spiega il rischio che ogni modificazione dei rapporti di potere tra datore di lavoro e lavoratori comporta per la definizione del legame di subordinazione e per la stessa esistenza di questo modello di regolazione. Supponendo che, in ragione dell'intrusione del cliente, il datore di lavoro non esercita più, o almeno non esercita più da solo, un potere di fatto sul lavoratore, ci si deve in effetti chiedere se sia pertinente mantenere la sua qualificazione di datore di lavoro e rifiutarla al cliente. In effetti, il diritto del lavoro considera che ciò che prevale sono le condizioni reali di svolgimento di un'attività e non la denominazione o la qualificazione giuridica che le parti hanno desiderato darle<sup>10</sup>.

Ora, se i giudici hanno il potere di riqualificare i rapporti di lavoro e di identificare il vero datore di lavoro del lavoratore, questo strumento giuridico non sembra più sufficiente a tener conto della diversità e della complessità delle situazioni reali. Certo, questo potere consente ai giudici di sanzionare, anche penalmente, le situazioni in cui il datore di lavoro *di diritto* non è chiaramente colui al quale il lavoratore è *in fatto* subordinato, e si verifica quindi in termini giuridici un prestito di manodopera. Ma ciò non consente di risolvere situazioni ben più numerose in cui i rapporti di potere sono più complessi o in cui l'intervento dei clienti è più sottile, più puntuale e talvolta concomitante a quello del datore di lavoro di diritto. E nello stesso caso in cui dal punto di vista giuridico sia ravvisabile una riqualificazione, questa possibilità viene in realtà molto poco sfruttata dai lavoratori interessati. Il fatto che sul piano giuridico esista la possibilità di riqualificazione non è dunque sufficiente a far ritenere che queste situazioni complesse siano regolate in maniera soddisfacente.

Nelle scienze umane la nozione di potere viene generalmente definita come la capacità di ottenere da un altro un comportamento che senza questo intervento non si sarebbe avuto<sup>11</sup>. Nella misura in cui si definisce in rapporto ad altri, il potere si esercita nel quadro di una «relazione sociale» marcata dalla reciprocità<sup>12</sup>. Nel quadro dei rapporti di lavoro, il datore di lavoro esercita sul dipendente un potere in modo tale che quest'ultimo modifichi il suo comportamento sulla base delle richieste del primo. Ma di rimando il datore di lavoro, nel definire i comportamenti attesi dal dipendente, tiene conto, da una parte, delle sue qualifiche o attitudini e, d'altra parte, delle aspettative da lui espresse, individualmente o collettivamente. La relazione di potere è dunque una relazione di scambio reciproco ma per definizione squilibrata o asimmetrica<sup>13</sup>. In effetti, se due attori dispongono di medesime situazioni di vantaggio, lo scambio è equilibrato e nessuno dei due esercita un potere sull'altro.

---

<sup>9</sup> Supiot 1999 ; Dockès 2004.

<sup>10</sup> Jeammaud 2001.

<sup>11</sup> Dahl 1957.

<sup>12</sup> Weber 1971.

<sup>13</sup> Crozier & Friedberg 1977.

L'esercizio di questo potere dipende dalle risorse delle quali l'attore dispone e che può opporre agli altri. Queste risorse sono legate al contesto dell'azione ed alle caratteristiche della persona. Una persona capace di padroneggiare un'incertezza legata all'azione (un comportamento, un fatto) o in possesso di un sapere particolare sarà in grado di esercitare un potere sugli altri se quelle risorse sono pertinenti all'azione. Queste risorse possono anche essere legate all'organizzazione nella quale sono collocati gli attori. Così Crozier e Friedberg (1977) identificano quattro fonti del potere: la padronanza di una competenza difficilmente rimpiazzabile (di una *expertise*); la padronanza dei rapporti con l'ambiente in cui l'organizzazione è inserita (un dipendente in contatto con i clienti dell'impresa e che ben conosce le loro caratteristiche); la padronanza dei flussi di informazione tra i membri dell'organizzazione; la padronanza delle regole dell'organizzazione<sup>14</sup>. Mintzberg (1986) completa questa analisi con altre due fonti: da un lato il potere di influire sulle decisioni che deriva dalla vicinanza ai titolari del potere di decisione, dall'altro lato le prerogative legali. Quest'ultima fonte gioca un ruolo essenziale nell'area dei rapporti di lavoro, sia per il datore di lavoro sia per i dipendenti. In effetti, se l'esistenza del vincolo di subordinazione giuridica giustifica e legittima il potere esercitato dal datore di lavoro, dal canto suo il diritto del lavoro si sforza di compensare lo squilibrio tra le due parti imponendo garanzie sociali inderogabili e fornendo ai lavoratori i mezzi di difesa dei loro interessi, in particolare attraverso l'azione dei loro rappresentanti.

La sociologia e la scienza del *management* forniscono dunque una luce complementare all'analisi giuridica delle relazioni di potere che si intrecciano all'interno dei rapporti di lavoro. Questa concezione relazionale del potere analizzata con riferimento ai rapporti tra datore di lavoro e lavoratore può applicarsi anche al rapporto tra impresa (rappresentata dalla figura del datore di lavoro) e cliente. Come mostrano le teorie della dipendenza delle risorse<sup>15</sup>, l'impresa (fornitrice) può esercitare un potere sui suoi clienti se è capace di creare una dipendenza nei suoi confronti. Questa dipendenza è legata alla specificità ed alla rarità delle risorse detenute dall'impresa fornitrice, alla non agevole sostituibilità del prodotto fornito, al costo elevato del cambiamento del fornitore<sup>16</sup>. Inversamente il cliente può esercitare un potere sul suo fornitore se è capace di creare una forma di dipendenza in quest'ultimo (dipendenza principalmente legata alla sua capacità di defezione ed alla concorrenza). Come mette in evidenza Dupuy (2004), siamo passati da un periodo nel corso del quale il potere era dalla parte del produttore che, a causa della rarità dei prodotti, poteva imporre le sue condizioni ai clienti, ad un periodo caratterizzato in certi settori da una «rarità» del cliente, che permette a quest'ultimo di esercitare un certo potere sul produttore.

Da ultimo, la concezione relazionale del potere è egualmente utilizzabile nell'analisi dei rapporti tra lavoratore e cliente. Una serie di studi<sup>17</sup> condotti sui lavoratori in contatto diretto con i clienti mostra in effetti che il cliente, per le sue esigenze, perché ha la possibilità di far valere la concorrenza di altre imprese, perché padroneggia la conoscenza della natura e della specificità del prodotto o del servizio fornito, perché è in grado di valutare la qualità della prestazione, può esercitare direttamente un potere nei confronti del lavoratore. All'inverso, il lavoratore in contatto diretto può esercitare un potere nei confronti del cliente al quale egli vende una prestazione perché detiene una *expertise* sulle caratteristiche del prodotto e sul modo di realizzare la prestazione, perché padroneggia i tempi necessari per realizzarla, perché è capace di riformulare le richieste del cliente.

---

<sup>14</sup> Un datore di lavoro può invocare una regola organizzativa per ottenere un determinato comportamento dal suo dipendente. La regola restringe la libertà di quest'ultimo nell'esecuzione di un'azione. Ma in cambio, se il dipendente conosce bene la regola ed in essa sono precisate le condizioni in presenza delle quali il datore di lavoro può invocarla, il dipendente potrà opporla al datore di lavoro per proteggersi.

<sup>15</sup> Pfeffer & Salancik 1978 ; Frazier 1984 ; Barney 1991.

<sup>16</sup> Klein, Crawford & Alchian 1978.

<sup>17</sup> Gadrey 1994 ; Jeantet 2003.

Le teorie del potere costituiscono dunque un fondamento appropriato per analizzare i rapporti bilaterali tra datore di lavoro e lavoratori, tra impresa e cliente e tra lavoratori e cliente. Ma esse consentono anche di chiarire la triangolazione tra questi tre attori e le sue conseguenze sulla nuova messa in causa del legame di subordinazione.

1.2. Noi proponiamo una griglia di lettura delle relazioni triangolari tra i tre attori (datore di lavoro: D; lavoratore: L; cliente: C) fondata sull'analisi delle teorie del potere. A seconda delle situazioni C può essere cliente individuale o cliente-impresa; questa differenza non modifica sostanzialmente l'analisi dei rapporti di potere. L sarà considerato nella maggior parte di casi come un attore individuale; possiamo tuttavia considerarlo nel quadro di un'azione collettiva allorquando si tratta di esercitare una sorta di contropotere rispetto a D o C.

I tre attori possiamo rappresentarli sotto forma di punti di un triangolo i cui lati costituiscono i tipi di relazioni che intercorrono tra di loro (figura 1).

La *relazione di impiego* qualifica la relazione tra datore di lavoro e lavoratore.

Il *manager* sarà considerato nell'analisi alternativamente come un rappresentante del datore di lavoro o come un attore autonomo, che difende interessi propri e che potrà interporre tra i tre attori. Questa relazione di impiego è istituzionalizzata dal momento che si svolge in un quadro organizzativo, l'impresa.

La *relazione commerciale* intercorre tra l'impresa (rappresentata dal datore di lavoro) e il cliente. Anche questo rapporto è istituzionalizzato; esso si svolge su di un mercato considerato come una istituzione<sup>18</sup>.

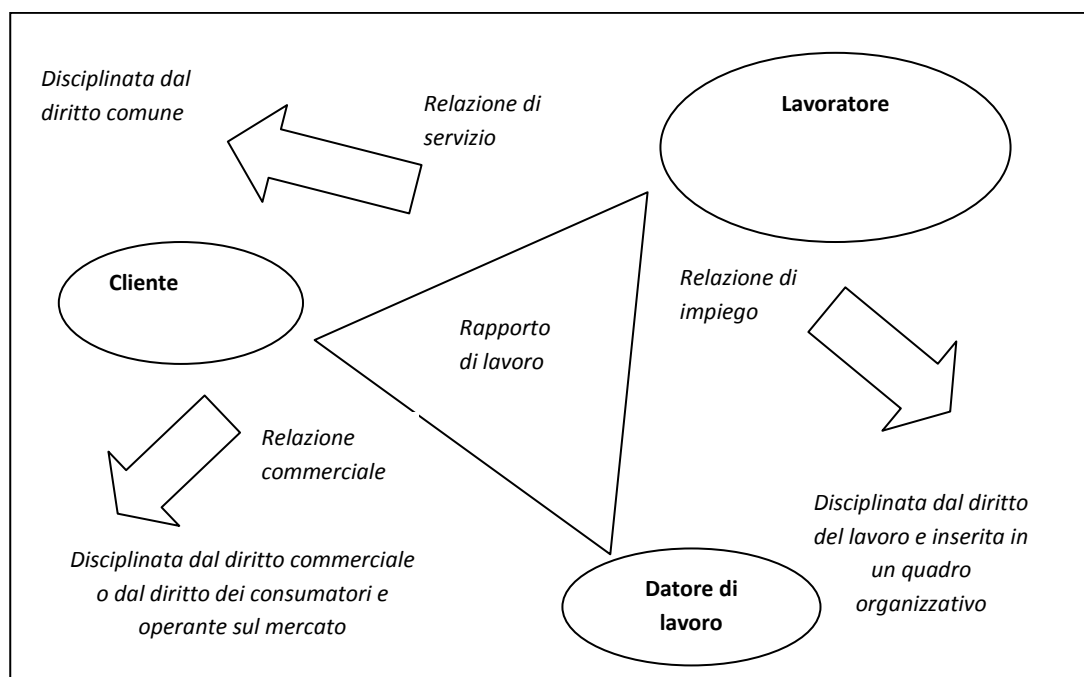


Fig. 1 – La triangolazione dei rapporti di lavoro

La *relazione di servizio* si instaura tra il lavoratore e il cliente in maniera diretta ovvero indiretta. Questo rapporto non riguarda soltanto coloro che sono in contatto diretto con il cliente, esso tocca egualmente i lavoratori dell'impresa che lavorano per il cliente. Il termine relazione di servizio è qui

<sup>18</sup> Williamson 1994.

mantenuto per esprimere l'idea che il lavoratore è al servizio del cliente (in un senso generico). L'attività del lavoratore (che egli sia o meno in contatto con il cliente) è orientata verso altri<sup>19</sup>.

Per la medesima ragione questa qualificazione si applica sia alle attività di servizio sia a quelle industriali, si tratti della fornitura ad altri di un bene o di un servizio. Essa si fonda su un legame «funzionale» che si stabilisce tra il lavoratore e il cliente allorché quest'ultimo interviene nelle situazioni lavorative.

Ciascuna delle tre relazioni è sottoposta ad una disciplina giuridica diversa. Se la relazione di impiego è assoggettata alle norme del diritto del lavoro, la relazione commerciale è disciplinata sia dal diritto commerciale per i clienti-imprese, sia dal diritto dei consumatori per i clienti individuali. Il diritto dei consumatori è fondato – come il diritto del lavoro – sulla constatazione di una disuguaglianza di fatto tra le due parti del rapporto e si sforza di compensarla attraverso un insieme di misure protettive a favore del cliente, considerato come la parte più debole nella relazione commerciale<sup>20</sup>. Al contrario, il diritto commerciale mantiene il principio dell'eguaglianza tra le due parti e di regola fa astrazione dalla relazione di potere di fatto tra l'impresa e i suoi clienti, limitandosi a prevedere una disciplina assai debole e che accorda un peso prevalente all'autonomia delle parti. Da ultimo, la relazione di impiego tra lavoratore e clienti è disciplinata, nella maggior parte dei casi, dal diritto comune fondato sul principio di eguaglianza fra gli attori e non prevede dunque protezioni particolari per il lavoratore. Soltanto in casi ben precisi<sup>21</sup> questa relazione di impiego si iscrive in un quadro giuridico specifico che tiene conto dell'eventuale squilibrio di potere tra i due attori.

A seconda delle situazioni uno (o due attori) può (possono) esercitare un potere sull'altro o sugli altri due. Così, per esempio, il datore di lavoro può esercitare un potere sui suoi dipendenti da un lato e sui suoi clienti dall'altro (situazione 1, in cui il rapporto di lavoro è dominante). Altra alternativa (situazione 4), il datore di lavoro e il cliente esercitano congiuntamente un potere sul lavoratore (in questo caso, il rapporto commerciale è dominante). Sei situazioni sono state identificate in questo modo (si veda la figura 2). Esse sono esaminate come idealtipi (nel senso weberiano): in altri termini, a partire dalle situazioni reali osservate al momento dell'indagine nelle imprese o a partire dalle testimonianze degli attori, si sono ricostruite configurazioni relazionali i cui tratti sono stati accentuati per facilitarne la comprensione. Molte di queste situazioni idealtipiche possono così rinvenirsi in una stessa impresa, in relazione a prodotti o servizi differenti.

---

<sup>19</sup> Jeantet 2003.

<sup>20</sup> Ferrier 1997.

<sup>21</sup> Così nel settore delle costruzioni il diritto europeo prevede una responsabilità del direttore dei lavori per la salute e la sicurezza dell'insieme dei lavoratori presenti nel cantiere, ciò che permette di tener conto dei rapporti di subappalto (direttiva 92/57 del 24 giugno 1992). Parimenti le legislazioni nazionali sul lavoro interinale pongono un certo numero di obblighi in capo all'impresa utilizzatrice anche se quest'ultima dal punto di vista giuridico non è il datore di lavoro del lavoratore.

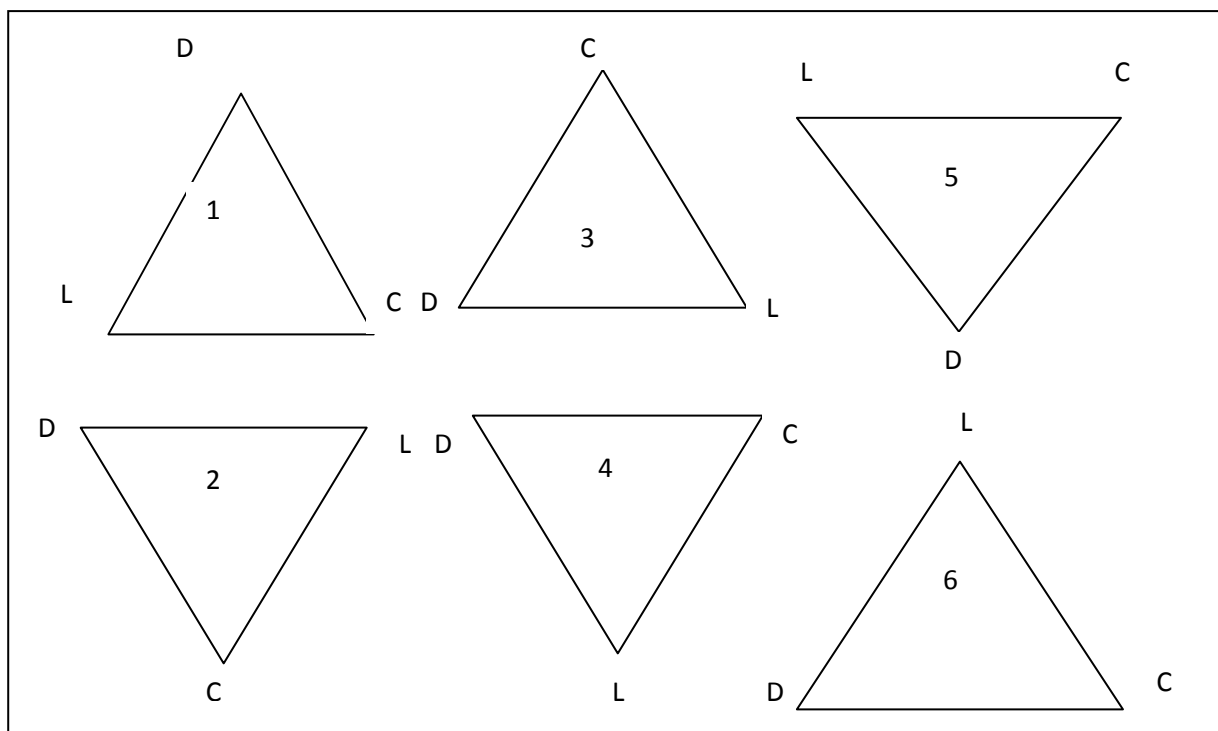


Fig. 2 – Cartografia delle situazioni lavorative

Per ciascuna di queste situazioni è possibile analizzare: il modo in cui ciascuna relazione si declina secondo la configurazione organizzativa nel definire l'attore o gli attori e la relazione dominante rispetto alle altre; gli effetti sulla natura del lavoro svolto dal lavoratore (natura delle competenze, grado di autonomia, soggetto che controlla il lavoro, condizioni di lavoro); gli effetti sulla relazione di impiego (stabilità del rapporto, trattamento corrispettivo, statuto d'impiego); il ruolo del *management* (sostegno di un attore particolare – datore di lavoro o lavoratore – o arbitro tra i due, passivo).

Questo modello d'analisi offre così il mezzo per mettere a fuoco la diversità delle situazioni lavorative presenti nelle imprese oggi e di esaminare se ed in quale misura esse si traducono in una trasformazione, in uno spiazzamento o in un rovesciamento del vincolo di subordinazione.

2. Le sei configurazioni della triade cliente – datore di lavoro – lavoratore descritte nel modello prima sviluppato sono illustrate attraverso situazioni rilevate sul campo ad esito di molteplici progetti di ricerca sull'evoluzione dei rapporti di lavoro<sup>22</sup>. Questi studi empirici e qualitativi sono stati realizzati attraverso monografie di imprese fortemente impegnate nei confronti della clientela e con differenti gradi di permeabilità alle influenze del cliente. Le monografie si basano principalmente su tre tecniche di raccolta dei dati: la visita dei luoghi di prestazione dei servizi e l'osservazione passiva delle situazioni lavorative, lo svolgimento di interviste semi-strutturate a rappresentanti dei tre poli della relazione, e l'analisi documentaria (contratti, documenti, regolamenti di impresa, etc.). In certi casi, i dati raccolti sono stati completati ed arricchiti mediante incontri tra gli attori coinvolti nelle situazioni analizzate, sia nel quadro di tavole rotonde, sia nel quadro di seminari organizzati intorno a testimonianze di dirigenti d'azienda.

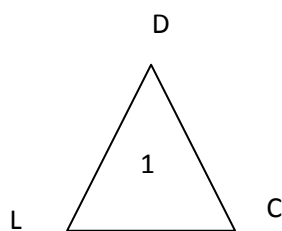
<sup>22</sup> Queste ricerche sono state realizzate tra e il 2005 da due gruppi di ricercatori. Il primo fa parte del *Lentic, Laboratoire d'études des nouvelles technologies, l'Innovation et le Changement* ([www.lentic.be](http://www.lentic.be)), dell'Università di Liegi (Belgio). Il secondo è un gruppo francese della *Audencia Nantes Ecole de Management* ([www.audencia.com](http://www.audencia.com)).



Le sei configurazioni possono essere raggruppate a seconda che le relazioni di potere tra i tre attori si traducano nella conferma del vincolo di subordinazione giuridica tra il datore di lavoro e il lavoratore (2.1.), nel suo spiazzamento (2.2.) o nel suo ribaltamento (2.3.).

2.1. Due prime situazioni corrispondono alla conferma del vincolo di subordinazione tra datore di lavoro e lavoratore. Nonostante l'intrusione del cliente, è la relazione di impiego che struttura i rapporti tra gli attori della triade.

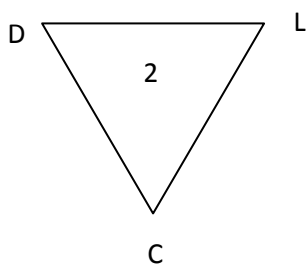
LeaderCall è un *call center* con molti clienti organizzato in squadre dedicate ai grossi clienti. Le condizioni e l'organizzazione del lavoro variano da una squadra all'altra secondo le esigenze del cliente, il suo grado di intervento ed il tipo di contratto concluso (di subappalto o di cooperazione). Una di queste squadre, TELTIC, ha il compito di eseguire un contratto di subappalto con un produttore di prodotti informatici che ha incaricato il *call center* dell'intera gestione del suo servizio di assistenza post vendita («hot line informatique», supporto all'utilizzatore, informazioni di vario genere, reclami, riparazioni, ecc.). Questo cliente riconosce la perizia del *call center* del quale si serve da circa 10 anni. Sebbene gli *standards* di qualità richiesti siano molto elevati, questo cliente ha un rapporto di fiducia e lascia una grande autonomia alla squadra dedicata, che può prendere decisioni senza avvertire e senza bisogno di autorizzazione preventiva (applicazione della garanzia, offerta di compensazioni, etc.). Come in tutti i *call center*, il lavoro è congegnato e cadenzato in maniera molto precisa mediante un software di «Predictive Dialogue», che orienta verso il primo operatore libero le chiamate in arrivo, e mediante l'applicazione di un *Workhouse management* che razionalizza l'utilizzo delle risorse ed evita i tempi morti. La qualità delle prestazioni è costantemente controllata attraverso diversi strumenti messi a punto dal servizio interno Sviluppo Qualità (registrazione delle chiamate, monitoraggio *side by side*, etc.). Tuttavia, contrariamente a quello che accade nelle altre squadre, il personale di TELTIC, dotato di un elevato livello di qualificazione nel quale si combinano competenze tecniche e relazionali, è relativamente autonomo nell'esecuzione della prestazione. Il cliente non è presente nello scenario e controlla la qualità del servizio prestato unicamente per il tramite di particolari indicatori (KPI, *Key Performance Indicators*) previsti dal contratto. Il gruppo TELTIC è gestito da due «managers de proximité», un «Team leader» responsabile della gestione e della distribuzione delle risorse ed un «Delivery manager», incaricato di interfacciare con il cliente. Il trattamento delle chiamate non costringe il cliente a seguire degli scritti prestabiliti, la direzione del *call center* fornisce delle guide di conversazione alle quali il teleoperatore può fare ricorso in caso di bisogno.



In questa prima configurazione il lavoratore resta assoggettato all'autorità del suo datore di lavoro che riesce a limitare l'ingerenza del cliente.

La fiducia che caratterizza la relazione commerciale tra la LeaderCall e il suo cliente trattiene quest'ultimo dall'intervenire direttamente nella gestione della squadra TELTIC. Poiché al servizio esclusivo di un determinato cliente, la squadra TELTIC rimane in un rapporto di lavoro «classico», in cui la dipendenza principale si esprime nei confronti del datore di lavoro. Quest'ultimo riesce a limitare l'ingerenza del cliente e conserva il controllo sul potere direttivo e sulla supervisione del lavoro. La relazione commerciale è equilibrata, se non addirittura dominata dal fornitore in ragione dell'autorità e del potere che gli derivano dal possesso di una riconosciuta *expertise* in materia di gestione del rapporto con la clientela, e dal possesso di informazioni sensibili sul comportamento dei consumatori ed i bisogni degli utilizzatori dei prodotti TELTIC. LeaderCall rende un servizio il cui valore aggiunto è apprezzato e ricercato dal cliente. Questo servizio è basato sullo

sviluppo delle competenze, sia tecniche, sia comportamentali, da parte dei teleoperatori. La creazione di una gerarchia *de proximité* «bicefala» (il duo *Team leader* e *Delivery manager*) mette al riparo il lavoratore da un rapporto di servizio dominato dal cliente, il quale deve innanzitutto rivolgersi al suo interlocutore di riferimento, il *Delivery manager*. Questo responsabile gerarchico, che ha in carico la supervisione degli interessi del cliente così come del *call center*, interviene come arbitro nelle situazioni delicate. I livelli di qualità imposti dal cliente mediante i KPI costringono il *call center* a normare i comportamenti attraverso una forte proceduralizzazione del lavoro, una supervisione diretta ed un controllo permanente della qualità delle prestazioni telefoniche, ciò che ha per effetto il mantenimento di un rapporto di subordinazione stretto. Le condizioni di impiego sono buone rispetto a quelle del settore, ed il personale, al quale il datore di lavoro richiede elevato livello di qualificazione e capacità di combinare competenze ibride, beneficia di contratti di lavoro a tempo indeterminato, di una politica di formazione e di mobilità interna attraverso percorsi di carriera.



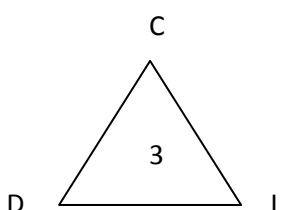
Nella seconda situazione la relazione di impiego è ancor più dominante: il cliente è la parte debole sia nella relazione commerciale sia nella relazione di servizio.

Districolis è la filiale di un operatore postale pubblico creato nel 2000 per assicurare la distribuzione di pacchi per conto di clienti particolari. Sono clienti-imprese che vendono per corrispondenza, piccole e medie imprese, artigiani/commercianti o privati. In questa attività la concorrenza da parte di operatori privati è molto scarsa ed è assoggettata a doveri di pubblico servizio. Essi implicano due conseguenze: da un lato, l'impresa è tenuta ad effettuare la consegna di tutti i pacchi che non superino il peso di 20 kg qualunque sia il relativo costo – i servizi proposti sono in genere *standard*, quantunque l'impresa in via secondaria sviluppa certi servizi a valore aggiunto per i clienti che richiedono la spedizione; da un altro lato, in ragione di questi doveri l'impresa è autorizzata ad assumere lavoratori che rientrano nello statuto della funzione pubblica. In effetti la maggior parte dei lavoratori di questa impresa sono funzionari o lavoratori assunti con contratto a durata indeterminata, con una certa sicurezza dell'impiego e protetti da una disciplina regolamentare o di contratto collettivo relativamente vantaggiosa per i lavoratori. Il lavoro consiste essenzialmente nello smistamento dei pacchi secondo determinate zone, e nel loro recapito al domicilio del destinatario. I compiti di smistamento sono manuali ma c'è bisogno di conoscere l'organizzazione dei circuiti di distribuzione, ciò che conduce a specializzare i lavoratori per zona di distribuzione. D'altro canto i lavoratori sono autonomi nei loro giri di distribuzione. Ciò riduce la rilevanza della relazione con il cliente poiché l'attività, nella maggior parte del tempo, consiste semplicemente nel deporre il pacco nella buca delle lettere. Il controllo del lavoro è assicurato dal «*management de proximité*» sulla base del reclamo dei clienti (mittenti o destinatari). Da ultimo, i lavoratori sono largamente rappresentati da sindacati e quindi esercitano un rapporto di forza con la direzione dell'impresa.

In questo caso la relazione di impiego resta dominante rispetto alla relazione di servizio ed alla relazione commerciale. In effetti, la relazione di servizio è ridotta al suo minimo poiché il lavoratore entra raramente in contatto con il cliente, ed i reclami dei clienti sono rivolti direttamente all'impresa che poi li ritrasmette al lavoratore. Occorre notare che i reclami costituiscono l'unico modo per il cliente di manifestare la propria insoddisfazione nella misura in cui, data la situazione di debole concorrenza, non vi sono alternative. In effetti la relazione commerciale è a vantaggio dell'impresa che ha scarsa concorrenza nel proprio campo di attività ed offre prestazioni ordinarie (in ragione del principio di eguaglianza del servizio pubblico). Al contrario, la relazione di impiego è equilibrata. Il controllo sul lavoro è esercitato unicamente attraverso i *manager*, che rappresentano il

datore di lavoro, ed il lavoratore dispone di un certo potere che «riequilibra» la relazione di subordinazione. La fonte del potere risiede da un lato nella padronanza delle conoscenze specifiche relative alla rete distributiva, da un altro lato nell'azione collettiva che i lavoratori possono condurre attraverso i propri rappresentanti sindacali. Questo equilibrio nella relazione di potere si materializza in particolare nella concessione di regole di impiego (statuto della Funzione pubblica o contratto collettivo) vantaggiose per i lavoratori e tali da assicurare loro una stabilità occupazionale. Questa stabilità è rinforzata dalla posizione di quasi-monopolio dell'impresa.

2.2. Nelle situazioni 3 e 4, il vincolo di subordinazione tra datore di lavoro e lavoratore è profondamente modificato dalla intrusione del cliente, dovuta al fatto che nella triade è dominante la relazione commerciale.



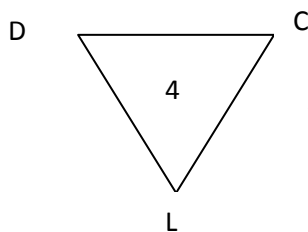
Nella situazione 3 la triade è chiaramente dominata dal cliente che, facendo leva sulla propria posizione di potere nella relazione commerciale, esercita di conseguenza sul lavoratore un'influenza tale da assorbire il vincolo di subordinazione, a scapito del datore di lavoro.

In un'impresa di pulizia industriale e di *facility management* denominata Netto, i lavoratori impegnano la totalità del loro tempo di lavoro presso i clienti. Se lo giustifica la dimensione del cantiere, le squadre di pulizia sono dirette da un capo che supervisiona il lavoro e fa applicare le procedure di pulitura determinate dalla direzione in modo estremamente preciso. Il capogruppo è incaricato di ripartire il lavoro tra i diversi operai secondo le specificazioni ricevute dal datore di lavoro (procedure di pulitura), ma anche dall'impresa che utilizza i loro servizi. Nei cantieri di minore importanza, gli operai sono integrati nelle squadre del cliente. Il personale è tenuto ad osservare le procedure di lavoro ed un capo squadra «itinerante» visita regolarmente i cantieri per verificare che il lavoro sia conforme alle modalità operative previste, e per assicurarsi del rispetto dei termini di contratto. Normalmente la natura dei compiti da svolgere è determinata nel contratto commerciale che lega il datore di lavoro all'impresa utilizzatrice. Nei fatti, non è raro che i capi reparto di quest'ultima richiedano ai pulitori lo svolgimento di compiti non specificati nel contratto. Si tratta spesso di compiti ingrati che i lavoratori dell'impresa utilizzatrice non amano svolgere. D'altro canto quest'ultima interviene nella selezione degli operai e nella loro valutazione, e fissa l'orario e i tempi di lavoro in accordo con il datore di lavoro. Il suo intervento si fa molto raro in materia di formazione, particolarmente sulle questioni in materia di sicurezza sul lavoro. Sovente, con il trascorrere del tempo, i pulitori hanno sviluppato un forte senso di appartenenza all'impresa utilizzatrice, di cui portano uniforme e logo. Essi, quando intervenga un qualche problema nello svolgimento del loro lavoro, si rivolgono persino più volentieri ai rappresentanti del personale dell'impresa utilizzatrice che non ai propri delegati.

I rapporti tra i differenti attori di questa triade sono dominati dalla relazione commerciale tra il cliente – l'impresa utilizzatrice – e il fornitore di servizi di pulizia. L'asimmetria che caratterizza questa relazione (abbondanza dell'offerta, logica di dominio attraverso i costi, concorrenza, intercambiabilità dei fornitori, etc.) colloca il cliente in una posizione di forza, sia verso il datore di lavoro, che mal resiste alla sua intrusione, sia verso il lavoratore, che non possiede risorse o competenze strategiche da far valere<sup>23</sup>. Il rapporto di subordinazione tra quest'ultimo ed il suo datore di lavoro si diluisce o si disloca a beneficio del cliente che esercita la propria autorità sul lavoratore, senza intermediari, e detta in gran parte le condizioni di lavoro (orari, contenuto dei compiti, scadenze, richieste particolari, etc.). Il *management* dell'impresa si eclissa dinnanzi alla

<sup>23</sup> Jeantet (2003) parla di « rapport serviciel » per designare questa dominazione del cliente sul lavoratore.

gerarchia del cliente alla quale il lavoratore è talvolta sottomesso in via diretta. Il lavoratore si muove allora nel quadro di un rapporto di servizio «subordinato» al cliente, del quale rispetta le prescrizioni e le esigenze. La qualità del suo lavoro è controllata e valutata sia dal cliente sia dal datore di lavoro, che verifica la conformità delle prestazioni alle procedure ed alle prescrizioni del cliente. Il datore di lavoro non sviluppa alcuna politica di gestione delle risorse umane e tratta con criteri di razionalità e risparmio un personale poco qualificato e facilmente rimpiazzabile. La relazione di lavoro è legata alla relazione commerciale della quale segue i rischi (una cessazione della seconda rischia di provocare la cessazione anche della prima). L'instabilità dell'impiego che caratterizza questa situazione è tale che il diritto del lavoro è intervenuto per proteggere i lavoratori. La direttiva comunitaria sul trasferimento d'impresa del 12 marzo 2001 impone così in caso di cambiamento del fornitore, l'obbligo del soggetto subentrante di riprendere i lavoratori impiegati nel cantiere e di mantenere i loro contratti di lavoro. Tuttavia, questa regolamentazione giuridica non consente di compensare la notevole compressione che la condizione lavorativa subisce in conseguenza della situazione di dipendenza nei confronti del cliente e della necessità di mantenere l'attività in una logica dominata dai costi.



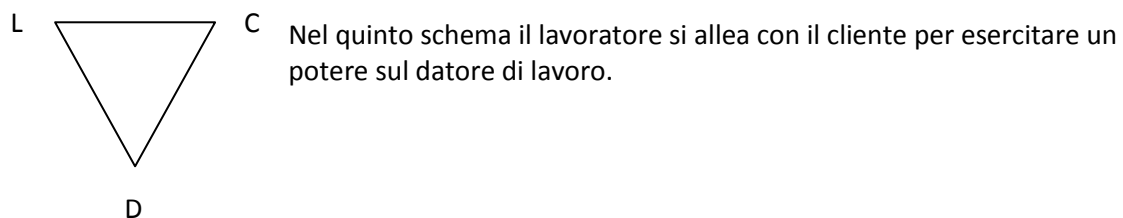
Nella situazione 4 la relazione commerciale domina sempre la relazione di servizio e la relazione di lavoro, ma il datore di lavoro condivide con il cliente l'esercizio del potere.

Nel già menzionato *call center* (LeaderCall), una squadra di teleoperatori è destinata ad un contratto (Infoline) di cooperazione che coinvolge una amministrazione pubblica regionale. Quest'ultima ha deciso di esternalizzare la gestione del servizio telefonico di prima linea con i cittadini ma intende conservare un controllo stretto di questa attività che essa considera sensibile. Il contratto è importante e concerne le attività di cinque ministeri regionali e di una società di trasporto pubblico. Il contratto Infoline lascia scarsi margini di manovra al *call center* poiché tutto è sotto il controllo di funzionari governativi distaccati presso LeaderCall. Una «gerarchia specchio» rispetto a quella del *call center* è utilizzata per gestire e seguire la buona esecuzione del contratto. Dei responsabili amministrativi incaricati di rappresentare il servizio amministrativo al quale essi appartengono (Ministero delle Finanze, dell'Urbanizzazione, dell'Ambiente, etc.) assicurano la gestione operativa del progetto e formano i teleoperatori alle caratteristiche specifiche del servizio pubblico interessato. Un *Contract Manager*, distaccato dal servizio acquisti, segue l'esecuzione del contratto di esternalizzazione (rispetto dei KPI, adeguamenti del contratto, etc.). Questi due livelli di *management* collaborano con la gerarchia «di prossimità» del *call center*, il cui intervento si limita alla gestione finanziaria del contratto e all'articolazione delle operazioni con i differenti servizi di supporto del *call center* (Informatica, Sviluppo qualità, Controllo di gestione). I teleoperatori della squadra dedicata al contratto Infoline, ribattezzati «consulenti per i cittadini» sono dunque assogettati ad una duplice gerarchia, quella del committente e quella di Leader Call. Il lavoro è molto più standardizzato di quello della squadra dedicata al contratto TELTIC. I teleoperatori, generalmente personale poco qualificato, sono tenuti ad attenersi a copioni elaborati con il cliente. Quest'ultimo contribuisce al controllo regolare della qualità delle prestazioni (ascolto dei reclami, monitoraggio *side by side*, controllo periodico degli indicatori di prestazione, etc.).

In questa squadra la relazione di impiego è fortemente influenzata dall'ingerenza del cliente che interviene a fianco del datore di lavoro nel prescrivere e controllare il lavoro. Se la relazione commerciale domina la triade, tuttavia essa si rivela più equilibrata che nel caso precedente. L'attività esternalizzata riveste un carattere strategico, il fornitore propone dei servizi differenziati «à la carte», ciò che gli permette di resistere ad un cliente che non delega totalmente l'attività. Per

differenti ragioni (mancanza di fiducia, novità delle pratiche di esternalizzazione, ritenzione del saper fare, etc.), il cliente interviene nella relazione di impiego, ma le carte vincenti che può far valere il fornitore impediscono la disuguaglianza della relazione. In questo caso il lavoratore, che possiede scarse competenze specifiche, si trova dinnanzi ad una duplice gerarchia e si trova in un rapporto di subordinazione o di dipendenza rispetto al suo datore di lavoro ed al cliente. Quest'ultimo esprime direttamente le proprie esigenze, scontrandosi con la gerarchia del *call center* ed in tal modo limitando o attenuando la pressione esercitata dal cliente. Le condizioni di lavoro sono generalmente il risultato di un compromesso tra le richieste e le aspettative del cliente (orario di apertura delle linee telefoniche, numero delle chiamate trattate, ripartizione delle chiamate, etc.) e le modalità operative in vigore nel *call center*. La presenza regolare del cliente sullo scenario ha tuttavia per effetto di aumentare la pressione sui teleoperatori e sui ritmi di lavoro, ciò che può condurre il lavoratore a dimettersi. Questo rischio si traduce in un tasso di *turnover* più elevato di quello esistente nella squadra TELTIC. Tuttavia, con l'instaurarsi di una relazione commerciale durevole, si realizza anche una certa stabilità, i rapporti evolvono, ed alcuni teleoperatori progettano anche di continuare la carriera presso il cliente.

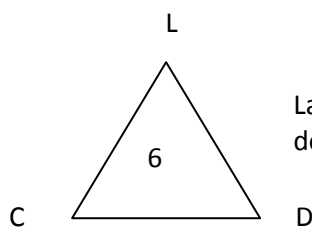
2.3. Le situazioni 5 e 6 illustrano un ribaltamento del vincolo di subordinazione tra datore di lavoro e lavoratore. La triade è dominata dalla relazione di servizio.



Comptapro, filiale di un grande studio di consulenza, risponde alla endemica penuria di manodopera sul mercato del lavoro lussemburghese mettendo a disposizione delle banche personale contabile e finanziario. Comptapro rafforza le attività di *back office* dei suoi clienti (gestione dei conti, controllo periodico delle transazioni, *reporting*, gestione dei titoli, etc.) distaccando persone diplomate in contabilità e reclutate al termine dei loro studi. In linea di massima le missioni sono di breve durata e variano da 4 a 6 mesi. In caso di prolungamento della missione, Comptapro cerca di sostituire la persona o le persone incaricate della stessa, per evitare un eccessivo attaccamento al cliente. Comptapro chiede ai suoi lavoratori di conformarsi e di adattarsi all'organizzazione del cliente e di rispondere a tutte le richieste o prescrizioni provenienti da quest'ultimo. Gli orari, i tempi di lavoro, i permessi, e le condizioni di lavoro in generale variano molto da una missione all'altra, e parimenti il livello di autonomia concesso. In generale le procedure contabili e bancarie sono relativamente standardizzate e ben conosciute dal personale inviato in missione, del quale Comptapro non supervisiona il lavoro. Il cliente interviene in maniera rilevante nella gestione delle risorse umane di Comptapro. Seleziona i lavoratori sulla base dei curricula inviati dalla società di consulenza, interviene nella formazione continua delle persone che valuta secondo proprie griglie e secondo un formulario fornito da Comptapro. Il *management* di Comptapro si basa sui giudizi dei clienti per fissare con i lavoratori gli obiettivi da raggiungere l'anno successivo e proporre attività formative. Al fine di trattenere presso di sé personale che viene reso mobile dai problemi di penuria del mercato del lavoro lussemburghese, Comptapro impiega una politica di gestione delle carriere su quattro livelli (junior, senior, manager e senior manager). La sua direzione amministrativa è ridotta al minimo e comprende una direzione (uno dei soci dello studio di consulenza) assistita da un amministratore e da una segreteria.

È la relazione di servizio che domina in questo schema, in cui il lavoratore detiene una risorsa strategica che gli consente di realizzare un rapporto di reciproca dipendenza con il cliente. Certo le competenze che possiede sono standardizzate, ma la loro rarità e la loro stretta corrispondenza ai

bisogni del cliente gli permettono di esercitare un forte contropotere nei confronti del suo datore di lavoro. Quest'ultimo si eclissa dinanzi alla collusione tra il lavoratore ed il cliente. La sua impresa vuole essere flessibile e reattiva alle richieste, e ciò la rende estremamente leggera e fortemente permeabile alle influenze esterne. Il *management* di Comptapro non esercita che una debole influenza sul lavoratore ed il suo ruolo principale si limita a seguire l'aggiornamento delle competenze. Il vincolo di subordinazione è dunque fortemente allentato ed il lavoratore resta responsabile, secondo il proprio giudizio, delle risposte che dà al cliente. La complicità che nasce dalla vicinanza tra il lavoratore ed il cliente è talvolta «opponibile» al datore di lavoro i cui interessi non corrispondono necessariamente a quelli del cliente. La relazione commerciale è simmetrica (di reciproca dipendenza) in ragione delle condizioni del mercato del lavoro che rendono preziosi agli occhi del cliente i servizi resi dalla società di consulenza, che interessano strettamente il suo *core business*. Poiché mette in gioco una risorsa rara, il lavoro prestato rappresenta un effettivo valore aggiunto, per il cliente e per il datore di lavoro. La relazione di impiego è stabile e protetta, sia dai rischi della relazione commerciale (la durata dei contratti di lavoro non è in alcun modo legata alla durata del contratto commerciale) sia dai comportamenti opportunistici (il cambiamento di lavoratore in missione, nel caso di rinnovo del contratto commerciale, è volto a prevenire l'attrazione esercitata dal cliente). Il rischio di instabilità dell'impiego può prodursi sul versante del datore di lavoro, che può in ogni momento trovarsi a dover fare i conti con condotte «mercenarie», ovvero allo storno dei dipendenti da parte del cliente oppure del mercato del lavoro.



La sesta situazione è meno frequente; nel caso, il lavoratore da solo riesce a dominare la triade ed esercita un potere sugli altri due attori.

ITC è una multinazionale presente in più segmenti del mercato informatico (*software*, *hardware* e di consulenza) con una strategia di differenziazione e di innovazione. Questa diversificazione le consente di creare valore attraverso l'offerta di una serie di soluzioni che combinano sistemi, applicazioni, servizi e finanziamento. L'attività di servizio e di consulenza costituisce una parte importante degli affari della società. Questo segmento è strategico per ITC perché la differenzia dai suoi principali concorrenti e contribuisce all'immagine del marchio ed alla reputazione dell'impresa. In particolare l'impresa mette dei consulenti a lungo termine presso i propri clienti per la gestione del progetto di informatizzazione. Essa interviene assai poco nella prestazione del servizio e lascia una grande libertà ai propri consulenti in ordine alla determinazione delle condizioni di realizzazione della missione (fissazione dei programmi, definizione dei compiti, controllo periodico di indicatori della prestazione, etc.). La loro attività è tuttavia guidata da un «business system», una sorta di trama metodologica elaborata dalla ITC che ciascuno è incoraggiato a rispettare e ad applicare nella realizzazione della propria missione. In generale, l'organizzazione del lavoro si basa sulla ricerca di equilibrio tra le procedure previste dal «business system» e l'autonomia delle persone. Ciascun consulente è responsabile dell'applicazione e del rispetto delle procedure, giudica egli stesso i propri margini di manovra e sviluppa rigore e disciplina necessari alla propria missione.

Il cliente lascia una grande autonomia d'azione al consulente che gestisce il progetto ed alla squadra in funzione dei propri parametri e degli strumenti disponibili presso ITC. Le sue condizioni di lavoro non sono regolate né dal cliente né dal datore di lavoro. Egli determina i propri tempi e gli orari di lavoro in funzione della specificità o della difficoltà della missione e delle risorse personali che può far valere (competenze superspecializzate, *expertise* unica, etc.).

Quest'ultima situazione è caratteristica di rapporti di lavoro marcati dalla grande autonomia del lavoratore che in qualche modo «si impone» al suo datore di lavoro e al suo cliente in ragione del

livello di *expertise* e di qualificazione, rara sul mercato del lavoro. Il possesso di questa risorsa che è strategica per il datore di lavoro (che ne fa la punta di diamante della propria attività) e per il cliente (che vi fa affidamento per la riuscita del progetto di informatizzazione) gli consente di governare da solo l'oggetto della transazione tra il datore di lavoro e il cliente. La relazione commerciale si trova di fatto totalmente subordinata alla relazione di servizio. Se quest'ultima domina i rapporti nella triade, essa è qui asimmetrica e si esprime a favore del lavoratore la cui offerta è molto specifica e risponde adeguatamente ai bisogni del cliente. Quest'ultimo fa ricorso alla consulenza per l'esercizio di un mestiere che conosce male e che non è in grado di controllare. Non interviene nel controllo e nel dare direttive per un'attività che il consulente realizza in piena autonomia. La relazione di subordinazione si diluisce fortemente, poiché il lavoratore resta il solo responsabile della realizzazione della propria missione, di cui egli stesso decide le condizioni al fine di portarla a buon esito. L'organizzazione che impiega resiste alle influenze esterne e la sua gerarchia gioca un ruolo di supporto metodologico alle attività di consulenza. Svolgendo un'attività ad elevato valore aggiunto sia per il cliente sia per il datore di lavoro, il lavoratore è in grado di negoziare le proprie condizioni di impiego in un rapporto che può interrompere di propria iniziativa in ogni momento, almeno fino a che il mercato del lavoro rimane favorevole all'offerta.

3. Il modello proposto cerca di spiegare la diversità e la complessità delle situazioni di lavoro e di impiego dovute all'intrusione del cliente. La nozione di potere consente di meglio comprendere, secondo le configurazioni reali, in che misura il cliente, il datore di lavoro o il lavoratore esercitano un'influenza, in alternativa o congiuntamente, su uno o sugli altri attori.

Questo modello, costruito attorno a sei situazioni idealtipiche, può egualmente essere apprezzato in una prospettiva dinamica. In effetti, allorché il contesto relazionale o ambientale cambia, la configurazione triangolare si può modificare a favore di uno o di due attori. La perdita di una situazione monopolistica può condurre il datore di lavoro a modificare i propri comportamenti rispetto al cliente e indurre un'accentuazione della triangolazione dei rapporti di lavoro. L'obsolescenza delle competenze di un lavoratore che si trova in posizione dominante facendo leva sul rapporto di servizio può condurre ad un ribaltamento dei rapporti di forza e sottomettere quel lavoratore sia alla relazione di subordinazione sia all'ingerenza del cliente.

Nel porre in evidenza il carattere complesso, diversificato e dinamico della triangolazione dei rapporti di lavoro, l'analisi proposta pone l'interrogativo dell'adeguatezza di un modello di regolazione universale ed omogeneo per abbracciare l'insieme delle situazioni di subordinazione<sup>24</sup>. Si può ritenere che il modello attuale fondato sul vincolo di subordinazione permette di rispondere in maniera soddisfacente alle sfide poste dall'intrusione del cliente nel rapporto bilaterale di lavoro, nella misura in cui i giudici possano fondarsi sull'esercizio del potere di fatto per identificare il datore di lavoro reale e per distinguere i «veri» dai «falsi» lavoratori. Ma questo presuppone che il potere venga esercitato da un solo attore e soprattutto in modo stabile, ciò che esclude un certo numero di situazioni presentate nella nostra classificazione, e che l'attore dominato possa avvalersi di questa possibilità di riqualificazione del rapporto, ciò che si riscontra poco nei fatti. Questi rapporti di lavoro sono dunque regolati in maniera insoddisfacente senza che si compensi l'esercizio di un potere di fatto da parte di un determinato attore mediante garanzie sociali poste a suo carico come avviene nel caso di lavoratori coperti dal diritto del lavoro.

Ci sembra dunque importante svolgere una riflessione sui nuovi fondamenti della regolazione dei rapporti di lavoro rivisitando anche in un contesto nuovo i dibattiti delle origini del diritto del lavoro che opponevano quelli che volevano limitare l'applicazione del diritto del lavoro alle situazioni di subordinazione *giuridica*, a quelli che la volevano allargare ad ogni forma di subordinazione

---

<sup>24</sup> Borzeix 2003.

*economica*<sup>25</sup>. Questa riflessione si colloca peraltro sulla linea di molti studi che mettono in discussione l'adeguatezza dell'attuale modello di regolazione, eredità del fordismo, per proporre una regolazione giuridica che non si limiterebbe più alle relazioni di impiego ma disciplinerebbe tutti i rapporti di lavoro e tutte le forme di attività professionale<sup>26</sup>. Ma la grande diversità, la complessità crescente e il dinamismo delle situazioni pongono anche l'interrogativo se sia adeguato che emerga un modello unico ed universale destinato a rimpiazzare quello che ha prevalso per più di un mezzo secolo. In verità sembra aprirsi un'altra prospettiva, che costituisce una traccia di ricerca per il futuro. Non converrebbe prospettare che l'attuale regolazione, essenzialmente sostanziale, volta a dettare il contenuto delle regole sociali, evolva verso una regolazione procedurale, che si limiti a fissare una cornice e delle procedure per decentralizzare l'elaborazione delle norme sostanziali a livelli più vicini alle situazioni concrete da regolare, garantendo uno zoccolo di diritti sociali fondamentali?<sup>27</sup>

### *Riferimenti bibliografici*

Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, J. Man., Vol. 17 – 1, pp. 99-120.

Baudry B. (2005), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, collection Repères, Paris.

Boissonnat J. (dir.) (1995), *Le travail dans vingt ans*, Rapport du Commissariat général du Plan, Odile Jacob/La documentation française, Paris.

Borzeix A. (2003), *Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une rationalité externe*, in G. De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – Débats et prolongements*, La Découverte, Paris, pp. 197-206.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris.

Castel R. (2003), *L'insécurité sociale*, Seuil et la République des Idées, Paris.

Chauchard J.-P., Hardy-Dubernet A.-C. (dir.) (2003), *La subordination dans le travail*, Cahier Travail et Emploi, La documentation française, Paris.

Cochoy F. (2002), *Figures du client, leçon du marché*, Sc. Soc., Vol. 56, pp. 3-23.

Commaille J., Jobert B. (dir.) (1998), *Les métamorphoses de la régulation politique*. LGDJ, coll. Droit et Société, Paris.

Klein B., Crawford R.G., Alchian A.A. (1978), *Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*, J. of Law & Econ., Vol. 21, n. 2, pp. 297- 326.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

---

<sup>25</sup> Revet 1992.

<sup>26</sup> Morin 2001 ; Supiot 1999 ; Boissonnat 1995.

<sup>27</sup> Ladeur 1996 ; Commaille & Jobert 1998.



Dahl R. (1957), *The Concept of Power*, Bobbs-Merrill, New York.

Dockès E. (2004), *Le pouvoir dans les rapports de travail – Essor juridique d’une nuisance économique*, Dr. Soc., n. 6, pp. 620-628.

Dupuy F. (2004), *Sociologie du changement*, Dunod, Paris.

Ferrier D. (1997), *La protection des consommateurs*, Connaissance du droit, Dalloz, Paris.

Frazier G.L. (1984), *The interfirm power-influence process within a market channel*, in J.N. Sheth (ed.), *Research in marketing*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, pp. 63-91.

Gadrey J. (1994), *Les relations de service et l’analyse du travail des agents*, Soc. Trav., 36 (3), pp. 381-389.

Hatchuel A. (1994), *Modèles de service et activité industrielle: la place de la prescription*, in J. Bandt (de), J. Gadrey (eds.), *Relations de service, marchés de services*, CNRS Editions, Paris, pp. 153-174.

Jeammaud A. (2001), *L’avenir sauvegardé de la qualification de contrat de travail*, Dr. Soc., n. 3, p. 227 ss.

Jeantet A. (2003), *A votre service! La relation de service comme rapport social*, Soc. Trav., 45 (2), pp. 191-209.

Ladeur K.-H. (1996), *Proceduralization and its Use in Post-Modern Legal Theory*, Institut Universitaire Européen, Working paper, LAW 96/5, Firenze.

Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d’Organisation, Paris.

Morin M.-L. (2001), *Les frontières de le entreprise et la responsabilité de l’emploi*, Dr. Soc., n. 5, pp. 478-486.

Neuville J.-P. (1995), *Le client au coeur de l’entreprise. Quand la réalité dépasse le discours*, Gérer et Comprendre, n. 39, pp. 27-37.

Pfeffer J., Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Revet T. (1992), *La force de travail. Etude juridique*, Litec, Paris.

Supiot A. (dir.) (1999), *Au-delà de l’emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion, Paris.

Supiot A. (2000), *Les nouveaux visages de la subordination*, Dr. Soc., n. 2, pp. 131-145.

Ughetto P. (2002), *Figures du client, figures du prestataire*, Sc. Soc., Vol. 56, pp. 99-113.

Ughetto P., Besucco N., Tallard M., Du Tertre C. (2002), *La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail?*, Revue de l’IRES, n. 39, 30 p.

Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Editions Gallimard, Paris.

Weber M. (1971), *Economies et Sociétés*, Plon, Paris.

Williamson O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris [traduction française de *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985].